v.20, n.1, 2025

revista educação

PROFISSIONALIZAÇÃO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO ACERCA DAS DIMENSÕES PROFISSIONALIZANTES EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

PROFESSIONALIZATION IN THE THIRD SECTOR: A CASE STUDY ABOUT THE PROFESSIONALIZING DIMENSIONS IN A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION

Ricardo Ribeiro Rocha Marques[1], Carlos Eduardo Cavalcante[2]

e2015320
https://doi.org/10.33947/educacao.v20i1.5320

PUBLICADO: 5/2025

RESUMO

Esta pesquisa investigou dimensões de profissionalização propostas por Melo (2013) na ONG Amigos de Quatro Patas, localizada em São José do Egito/PE. Dificuldade de gestão, e especialmente de captação de recursos, é um dilema vivido cotidianamente por instituições do Terceiro Setor. Essa conjuntura tem estimulado estas organizações a assumirem características empresariais. Porém, esta decisão pode desviá-las do seu propósito inicial, para que se atendam interesses de doadores ou financiadores. E este é o contexto vivido pela ONG pesquisada. Assim, buscando conhecer esta realidade, foram empregadas técnicas como observação participante e entrevistas baseadas na abordagem de Melo (2013), com os gestores. A partir dos dados coletados, foi possível perceber como a entidade mudou seu modo de gerir com o passar do tempo e deixou de ser orientada somente pelas premissas da gestão social para assumir um caráter mais estratégico. Ao final do período de observação participante a ONG adquiriu maior gradação de aspectos profissionalizantes, como a participação de redes de cooperação, a valorização do percurso escolar e do grau de escolaridade dos membros e a superação de vínculos primários de sociabilidade que sustentavam as relações de trabalho em seu interior.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor. Profissionalização. Gestão.

ABSTRACT

This research investigated dimensions of professionalism proposed by Melo (2013) in Amigos de Quatro Patas (Four legged friends) NGO, located in São José do Egito / PE. Management questions, mainly of fundraising, is a dilemma experienced daily by Third Sector institutions. This situation has encouraged these organizations to assume business characteristics. However, this decision may distract them from their original purpose, in order to meet donors or funders interests. And this is the context experienced by the NGO surveyed. Thus, seeking to know this reality, techniques as participant observation and interviews based on the Melo approach (2013), with the managers were driven. From the data collected, it was possible to see how the entity changed its way of managing over time and ceased to be oriented only by the premises of social management to assume a more strategic character. At the end of the participant observation period, the NGO acquired a greater degree of professional aspects, such as the participation of cooperation networks, the valorization of the school course and the level of schooling of the members and the overcoming of primary ties of sociability that underpinned the labor relations inside.

KEYWORDS: *Third Sector. Professionalization. Management.*

INTRODUÇÃO

A profissionalização da gestão de organizações pertencentes ao terceiro setor tem sido o foco de parte dos pesquisadores das áreas das ciências humanas e sociais aplicadas. Os trabalhos de O'Reilly (2011), Ganesh e McAllum (2012), Andreassen, Breit e Legard (2014) e Valeau (2014), no exterior, e os de Fortes (2010), Guimarães, Pinho e Leal (2010), Mariano e Rocha (2011) e Amorim (2014), em contexto brasileiro, são exemplos de esforços acadêmicos no sentido de investigar o processo de profissionalização no terceiro setor bem como suas peculiaridades que, juntas, formam a

[1] Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira.
[2] Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

principal barreira para a mera adaptação de modelos baseados em experiências de organizações públicas ou privadas.

Pesquisas orientadas para mapear o campo de estudo sobre a profissionalização no terceiro setor confirmam que, entre os principais temas abordados, encontram-se a conceituação e a formação de estratégias, as alianças estratégicas, os *stakeholders* e a estratégia como prática (Machado; Francisconi; Chaerki, 2007). Elas também atestam que o principal resultado encontrado pelos pesquisadores foi de que as entidades do terceiro setor tiveram dificuldade, especialmente, de consolidar modelos de gestão (Rody *et al*., 2014). Portanto, a busca por soluções para os problemas relacionados à gestão das organizações não governamentais tem sido o norte de estudos na área, e esta pesquisa pretende contribuir para tal debate.

A ideia fundamental, nesse contexto de profissionalização, é de manter a organização fiel ao seu propósito, para que ela não se torne um instrumento de arrecadação de verbas de financiamento estatal, como apontam Fischer e Falconer (1998), ou um mero instrumento de marketing institucional de empresas privadas.

Assim, devido à maneira como as entidades pertencentes ao terceiro setor surgem, estruturam-se e atuam, é possível acreditar que qualquer que seja o aperfeiçoamento, o processo gerencial só terá êxito caso a profissionalização seja específica para o referido setor. Pretende-se, no estudo proposto, adotar um paradigma interpretativista, buscando compreender a realidade a partir do ponto de vista do participante da ação, e não, do pesquisador (Morgan, 2007).

A partir desse paradigma, pretende-se investigar de que maneira a profissionalização se dá em entidades do terceiro setor, destacando as dimensões profissionalizantes existentes em uma organização não governamental, com base na abordagem sociológica de Melo (2013), que não define, a priori, todos os elementos profissionalizantes que podem ser encontrados em uma ONG, por reconhecer o quão vasto e diverso é esse campo.

Tais dimensões propostas por Melo (2013) seriam conjuntos de processos administrativos reunidos em variáveis que demonstram o grau de complexidade que apresenta a entidade investigada no que concerne ao seu processo de profissionalização institucional.

Apoiando-se na teoria dos bens públicos apresentada por Anheier (2005), e partindo da sugestão dada por Fernandes (1994) para classificar as organizações sem fins lucrativos, neste estudo, optou-se pela imersão em entidades classificadas no Grupo 5 – Meio ambiente. A perspectiva de ONGS que atuam como parceiras do Estado e que são financiadas também pelo mercado favoreceu o desenho deste estudo, em que se defende a ideia de que a profissionalização é, como já afirmava Fischer (2002), a solução encontrada por tais entidades do terceiro setor para conseguirem manter as parcerias firmadas com outras organizações, inclusive de outros setores.

A causa animal foi escolhida como recorte para esta pesquisa pelo expressivo aumento nas iniciativas da sociedade voltadas para essa temática. Os campos do Direito e da Filosofia são propulsores da defesa animal, que se dá por intermédio do próprio Estado e das entidades não governamentais (Orsini, 2016). Também é possível afirmar que as organizações do terceiro setor

orientadas para essa causa não interferem positivamente, em tese, somente na área ambiental, já que também são aliadas estratégicas da área de Saúde (Ministério da Saúde, 2011).

É, pois, diante desse contexto, que emerge a seguinte questão central: Quais dimensões de profissionalização existentes na ONG Amigos de Quatro Patas? E a partir de tal questionamento analisar as dimensões de profissionalização que emergem na ONG Amigos de Quatro Patas.

Estudos com a mesma orientação deste ainda são incipientes conforme Paula *et al.,* (2010) já vislumbravam, em seu estudo bibliométrico, em periódicos classificados como A1 e B2, segundo a CAPES, porquanto só encontraram 13 artigos, entre os 77 levantados, que tratavam de profissionalização/gestão no terceiro setor, em uma gama de publicações que representava apenas 2,2% do total de artigos publicados no recorte temporal feito e nas bases escolhidas pelos autores. Além disso, em uma pesquisa também bibliométrica, Marques *et al.,* (2015) partilham das mesmas conclusões com dados mais atuais e referem que, entre as principais lacunas para estudos na área do terceiro setor, destaca-se a preocupação com os modelos de gestão adotados.

Este estudo visa, ainda, colaborar com a própria instituição investigada, para que ela possa compreender bem mais a si mesma e aprimorar suas ações a partir de uma visão mais detalhada de suas práticas administrativas. Obviamente, esta pesquisa não tem a intenção de prestar consultoria às entidades, mas de se aproximar dos estudos citados sobre o cuidado com as especificidades da gestão no terceiro setor.

Retomando os achados da pesquisa feita em bases bibliográficas, que apresentou um número proporcionalmente reduzido de estudos sobre a profissionalização em organizações voluntárias, a quantidade de estudos realizados no município onde a entidade está localizada é ainda menor, mais precisamente, não foi realizado qualquer estudo com organizações não governamentais egipcienses. Portanto este estudo é o primeiro a aproximar a Academia da organização escolhida. Além disso, acredita-se, assim como Lutif (2011) defende, que a gestão de uma entidade não governamental orientada pela Ciência da Administração pode conseguir manusear, de forma mais adequada, seus recursos e atender ao seu propósito.

Esta pesquisa está organizada em cinco partes, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico utilizado como base para a arguição realizada; no terceiro, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; no quarto, descrevem-se os fatos e os resultados encontrados e finaliza-se com as considerações finais da pesquisa bem como suas limitações e sugestões para estudos futuros.

TERCEIRO SETOR

Um conceito que ainda provoca discussões e controvérsias entre os pesquisadores é o de terceiro setor. A maneira como ele se organiza, atua e se subdivide pode ser percebida de diferentes formas, a depender da ótica adotada. Essa divergência pode ser explicada, de acordo com Alves (2002), em virtude de o terceiro setor ser um conceito guarda-chuva, que abriga vários tipos de organizações e no qual são envolvidos, ao mesmo tempo, diversos marcos teóricos.

Nunes e Oliveira (2004) concordam que estudar o terceiro setor significa abordar uma temática ainda pouco explorada, mas que oferece temas de pesquisa em Administração, como por exemplo, a peculiar interface entre estatal e empresarial nas ações gerenciais empreendidas pelas organizações pertencentes a essa seara.

Mantendo a linha de raciocínio dos autores citados, Fischer (2002) enuncia que o terceiro setor é composto pelas organizações privadas sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas.

No estudo proposto e para fins metodológicos, foi adotada a caracterização sugerida por Salamon e Anheier (1992), que elencam as seguintes características como componentes de organizações pertencentes ao terceiro setor:

- Organizadas: institucionalizadas em algum grau, no que concerne a sua forma de atuar ou ao sistema de operação;
- Privadas: institucionalmente separadas do governo;
- Sem fins de distribuição de lucros: sem distribuir possíveis lucros entre os seus diretores, reinvestindo-os nas atividades na instituição;
- Autogeridas: com próprio aparato interno de governança;
- Voluntárias: envolvem a participação voluntária nas ações ou gestão dos assuntos da organização.

Estabelecidos os parâmetros que definem o campo de estudo da pesquisa proposta, a seguir, será discutida uma série de desafios que se colocam diante das organizações que compõem o terceiro setor e que, de certo modo, constituem uma barreira para o seu pleno desenvolvimento.

MOTIVAÇÕES PARA PROFISSIONALIZAÇÃO

O estado da profissionalização, no terceiro setor, tornou-se objeto de estudo nas publicações mais recentes sobre a temática. Figueiredo *et al*., (2013) referem que, apesar de desempenhar um papel de destaque na sociedade, devido à busca de soluções para as necessidades sociais, as ONGs ainda carecem de melhores práticas gerenciais que facilitem a execução de suas atividades. O conceito de profissionalização, aliado aos de dependência de recursos e inserção social, desempenha importante papel no momento de se explicarem as atividades de instituições desse tipo, principalmente devido às diferenças existentes entre as práticas de gestão dos atores nesse setor (Marshall; Suarez, 2014).

Conforme Prado (2004), a profissionalização veio como resposta à necessidade iminente das organizações voluntárias de fazerem frente ao discurso técnico e político dos representantes do Estado e dos financiadores, cumprindo a legislação vigente, mas como defensoras e praticantes de um novo ideal de políticas sociais. Essa resposta começou a ser cobrada já na década de 1970, quando a prestação de contas e o projeto eram temáticas que passavam despercebidas nos movimentos latino-

americanos e que foram introduzidas a partir do apoio dado a esses movimentos por parte de entidades estrangeiras, norte-americanas e europeias, que pediam, em contrapartida, mais controle gerencial das ações realizadas (Fernandes, 1994).

Silva *et al*., (2011) apontam como sinônimo de alinhamento de uma organização não governamental com a evolução da gestão no terceiro setor a formação de redes de relacionamento e o envolvimento com organismos de fomento à excelência em gestão, o que corrobora os argumentos de defensores do processo de profissionalização no terceiro setor como uma maneira de propiciar a sustentabilidade das ações e mais legitimidade perante os seus grupos de interesse. Para Campos (2001), os principais motivos para uma entidade não lucrativa se profissionalizar são as necessidades de se tornar sustentável e, em igual medida, transparente.

Na seção seguinte, será exposto o modelo teórico a partir do qual esta pesquisa procurará desvendar e explicar como ocorre a profissionalização em uma instituição do terceiro setor.

Abordando a profissionalização em entidades não lucrativas

Como já foi discutido, propostas de modelos de gestão para o terceiro setor levantam diversas discussões devido à tamanha diversidade de organizações e ao complexo conjunto de valores que formam tal setor. Os estudiosos dividem-se entre os que consideram válidas as tentativas de utilizar modelos adaptados de outros setores e os que defendem modelos próprios, desenvolvidos no contexto das próprias organizações. Ambos os lados do debate levantam conceitos e teorias que visam modelar a maneira como as entidades sem fins de distribuição de lucros devem conduzir suas ações (Cançado *et al*., 2011, Pereira *et al*., 2013; Silva, 2010).

Partindo do princípio de que, em se tratando de terceiro setor e de organizações não governamentais, o modelo de profissionalização não pode ser completamente estabelecido previamente, por causa das características intrínsecas a esse setor, como, por exemplo, a informalidade e a flexibilidade, Melo (2013) apresenta um modelo teórico que é utilizado neste trabalho, em que ela defende que a profissionalização em organizações pertencentes ao terceiro setor não pode ser entendida por níveis, mas por tipos, assim como não se pode estudar a profissionalização com um modelo rígido que não permita o surgimento de novas dimensões que podem ser encontradas ou não, a depender do tipo de organização estudada.

As dimensões elencadas pela autora, como ponto de partida para análise, são as seguintes:

- *Percurso escolar e grau de escolaridade dos agentes que trabalham na organização* - Nessa dimensão, a hipótese é de que, quanto maior for o grau de escolaridade, maior será a tendência à profissionalização, além do fato de que os profissionais atuantes nas instituições levam para dentro delas competências ou habilidades desenvolvidas ao longo de seu percurso escolar ou de suas formações a fim de melhorar a forma de geri-las.

- *Nível de especialização nas atividades desenvolvidas* - A especialização, aqui, é associada, em primeira instância, a conhecimentos singulares no tratamento de problemas cotidianos,

atrelada a aspectos gerenciais administrativos. Como por exemplo, competências específicas para elaborar projetos, captar recursos ou avaliar impactos.

- *Divisão de tarefas administrativas* – É decorrente da anterior, pois se concebe a divisão das tarefas como consequência natural da especialização, e aqui a divisão se pauta na concentração de tarefas por indivíduo, o chamado "quem faz o quê".

- *Relações de trabalho em relações primárias e secundárias de sociabilidade* - Encaram-se relações primárias de sociabilidade como as fundamentais em entidades como associações, por exemplo. São relações que surgem em contextos familiares ou similares. Porém não se estabelece aqui a noção de que só essas relações seriam suficientes para manter a organização coesa e atuante, porquanto qualquer desafeto pessoal poderia causar a desestruturação da instituição e, muito menos, encaradas como empecilho, porque fundamentam muitos processos de negociação ou tomadas de decisão. Aqui o entendimento é de que as relações de trabalho superam os iniciais vínculos sociais e afetivos.

- *Capacidade de articulação em redes de cooperação* – trata-se da capacidade de a organização conseguir atuar em cooperação com outras, formando redes, seja com outras pertencentes ao terceiro setor ou com o mercado ou o Estado. Interessante salientar que, a priori, são feitas articulações das entidades com outras do próprio setor.

- *Estratégias e planejamento*. Conceitos que remetem basicamente a ações ou planos que permitam a manutenção e elaboração de projetos que se articulam a diversos outros em prol da perpetuação das atividades, numa busca incessante de alternativas para a subsistência das entidades.

- *Dinâmica de avaliação do trabalho interno*. Pauta-se, igualmente à anterior, no critério de sustentabilidade da organização. Tal avaliação determina se o que foi planejado e praticado será continuado, e sua dinâmica é caracterizada de acordo com as relações das quais participam as entidades, que podem envolver funcionários, voluntários, sociedade e financiadores, por exemplo.

Esta pesquisa segue as indicações feitas pela autora, pois tal entendimento foi considerado, na literatura levantada, o mais adequado para abordar uma temática tão rica em diversidade e flexibilidade.

Parece que a exigência por profissionalização acaba por criar problemas que só podem ser resolvidos com mais burocracia e mais profissionalização. Ao invés de se dedicar ao cumprimento de suas missões, as entidades só cuidam de problemas de sustentabilidade. Para a autora, "a profissionalização cria problemas que ela mesma não pode resolver no enquadramento em que se coloca" (Melo, 2013, p. 313).

Estabelecidos os pressupostos teóricos da pesquisa, na próxima seção, discute-se sobre os delineamentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da definição dos objetivos, projetou-se um estudo de caráter exploratório-descritivo, a partir de um paradigma interpretativo (O'Brien, 2003). Objetivou-se, por meio de uma observação participante, conhecer mais profundamente as atividades e a gestão da entidade acompanhando seus processos administrativos.

De natureza aplicada e com o intuito de gerar conhecimentos para serem aplicados na prática, a fim de solucionar problemas específicos, a pesquisa procurou investigar as dimensões profissionalizantes que emergiram ao longo do acompanhamento da instituição, para saber quais são os aspectos de profissionalização que permeiam a organização e de que maneira são conduzidos pela equipe envolvida com a entidade.

Na pesquisa, o ente foi estudado por intermédio de seus membros (presidente, vice-presidente, primeira secretária e voluntária). As atividades de coleta de dados foram executadas de modo a se obterem informações acerca de todo o processo de constituição e atuação da organização.

A ONG Amigos de Quatro Patas iniciou suas ações no ano de 2014, e apesar de apresentar mudanças em suas práticas, administrativas ou não, ainda se encontra no início de seu processo de profissionalização. Em 2015, conseguiu formalizar-se, e os custos para isso foram financiados por um dos membros fundadores. Foi reconhecida pelas autoridades legais como uma associação privada, que tem a finalidade de apoiar e desenvolver ações para defender, elevar e manter a qualidade de vida de animais de rua (ONG Amigos de Quatro Patas, 2015).

Para atingir os objetivos propostos para a pesquisa, foi utilizada como base a abordagem proposta por Melo (2013), que, com sua perspectiva interpretativista, aproxima-se dos sujeitos investigados com algumas, e não, todas as categorias de análise definidas *a priori*, deixando aberta a possibilidade de que outras dimensões possam emergir ao longo do estudo.

O estudo baseou sua coleta na observação participante (Lessard-Herbert; Goyette; Boutin, 1990; Takahashi, 2013), em notas de campo, resultantes da observação e que apresentaram dados como o desenrolar cronológico dos eventos e a descrição dos locais onde aconteceram, o que foi visto e ouvido e o que mais impressionou ou chocou o pesquisador (Gil, 2009), além de entrevistas estruturadas ou não (Marconi; Lakatos, 2003). Também se recorreu à pesquisa documental, para averiguar os documentos que estão em posse das instituições e que poderão colaborar com a análise delas.

As etapas da pesquisa seguiram o fluxo estabelecido por Sampieri, Collado e Lúcio (2013). No primeiro momento, foram coletados os primeiros dados da imersão, como observações gerais, conversas informais e anotações. Com base nesse material, foram feitas reflexões e obtidas as primeiras impressões a respeito do ambiente e que são apresentadas no início das análises. Depois das primeiras impressões, seguiram-se imersões mais profundas devido a mais intimidade e aproximação com o contexto investigado. As conversas assumiram uma direção orientada para os objetivos da pesquisa, e as observações e as anotações ganharam mais profundidade devido à visão mais completa do ambiente da pesquisa.

Com base nessas novas informações, verificaram-se correspondências entre os primeiros e os novos dados para identificar congruências ou diferenças que emergiram ao longo do tempo. Por fim, os

últimos dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais e verificação de documentos e materiais da organização (estatuto, CNPJ, relatórios, atas, entre outros) a fim de que se obtivesse qualquer informação mais específica ou detalhada da entidade que porventura não tivesse sido informada ou lembrada durante as entrevistas e as observações.

A coleta foi feita nas instalações da própria entidade e nas residências das entrevistadas com o auxílio de um equipamento para gravação das falas. Durante as visitas feitas para acompanhar as atividades realizadas no canil da ONG e para participar das reuniões nas casas das fundadoras, utilizou-se como instrumento de coleta o documento que Gil (2009) chama de diário de campo. No final de cada dia de visita, as notas eram relidas, e quaisquer novas informações que não puderam ser realizadas no momento do acompanhamento *in loco* eram inseridas.

Os dados obtidos por meio dos instrumentos utilizados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo, por meio da qual é possível estudar os símbolos e as características da comunicação, para que se compreendam bem mais o homem, sua história, seu pensamento, sua arte, suas instituições e seus discursos e se aprofundem suas características cognitivas e ideológicas. Também se destacaram os momentos que foram cruciais para as mudanças que houve nas variáveis desta pesquisa (Richardson, 2015). A análise precisou ser adequada aos fatos e aos relatos percebidos e anotados durante a investigação. E para manter a leitura fluida e coerente, julgou-se necessário dividir as análises realizadas em dois momentos distintos devido às dimensões que emergiram ao longo dos contatos com a entidade.

Na próxima seção, são apresentados e comentados os resultados obtidos a partir de uma linha temporal dividida em momentos caracterizados pelas dimensões de profissionalização encontradas na entidade. Assim, apresentados os delineamentos metodológicos, na próxima seção, são expostos os dados obtidos e as análises realizadas.

A ONG E SUAS DIMENSÕES DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Com base na opinião de Melo (2013) sobre a profissionalização em entidades do terceiro setor, objetivou-se, nesta pesquisa, saber quais as dimensões profissionalizantes que se destacavam na trajetória de atuação da ONG Amigos de Quatro Patas, assim como suas razões.

Neste estudo, defende-se que, no atual contexto do terceiro setor brasileiro, devido a pressões oriundas de outras searas da sociedade (Estado e Mercado), organizações não governamentais precisam responder aos anseios de suas comunidades de maneira mais organizada e profissional. Entretanto, o modo como devem se profissionalizar como ONG não deve ser copiado ou pautado, estritamente, em normas ou premissas advindas de outros setores que não o seu.

Assim, para compreender de que maneira uma ONG pode se profissionalizar a partir de suas próprias experiências, nesta seção, abordam-se as características de profissionalização apresentadas pela entidade investigada. Além das análises documentais e das notas de campo feitas ao longo da pesquisa, foram utilizadas, como fontes de dados, as respostas dadas pelas componentes da organização em entrevistas individuais realizadas no final do processo de coleta dos dados. A seguir,

inicia-se a análise das dimensões profissionalizantes percebidas na ONG durante o primeiro momento deste estudo.

As dimensões profissionalizantes percebidas durante a gestão social

As dimensões investigadas e analisadas foram as seguintes: percurso escolar e grau de escolaridade dos que atuam na organização; nível de especialização nas atividades desenvolvidas; divisão de tarefas; relações de trabalho baseadas em relações de sociabilidade; capacidade de articulação em redes de cooperação; estratégias e planejamento e dinâmica de avaliação do trabalho interno. Cada uma foi conseguida durante os encontros e as entrevistas realizadas, e a maneira como se revelaram são comentadas na sequência.

As dimensões de profissionalização que emergiram durante essa fase não foram tão alinhadas com os ditames do mercado ou do Estado. Logo nos primeiros contatos com a entidade, já foi possível compreender que a Amigos de Quatro Patas originou-se a partir dos contatos prévios entre algumas de suas sócias fundadoras. Duas delas – a vice-presidente e a segunda secretária - mesmo enquanto realizavam suas ações de maneira isolada, já tinham um vínculo familiar e moravam no mesmo bairro.

As demais componentes - a presidente e uma voluntária - tomaram parte da ONG de maneira diferente. A primeira foi convidada para discutir sobre a formação da entidade durante um encontro casual com a atual vice-presidente no consultório veterinário para onde levavam os animais que resgatavam. Conforme relata a vice-presidente da ONG, “Por intermédio do veterinário, eu a conheci e soube que assim como eu ela gostava de animais e tinha vontade também de montar uma ONG.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

A voluntária, assim como a presidente, também conheceu a vice-presidente na mesma clínica veterinária, e depois do segundo encontro em seu estabelecimento comercial, decidiu que ia auxiliar a ONG nas ações de resgate, “A gente se encontrou na clínica e eu soube que ela era da ONG, ela passou na minha loja e eu comentei que não sabia de casos de abandono de animais, ela me corrigiu e foi quando eu soube da realidade e me dispus a ajudar” (VOLUNTÁRIA - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Com base nesses dois relatos, é possível compreender que o que motivou e permaneceu como fundamental para a formação e a atuação da organização foram as relações de trabalho pautadas em relações primárias de sociabilidade, um dos aspectos de profissionalização elencados por Melo (2013). Entretanto, nesse caso, devido à própria maneira de se organizar e de atuar não se percebeu, nos primeiros contatos, a superação desse tipo de relacionamento. O passo seguinte, que só foi percebido depois de meses de contato e que será discutido na próxima seção, consiste em transformar essas relações primárias de sociabilidade, oriundas de contextos familiares ou similares, em relações secundárias fundamentadas no trabalho. Como a própria Melo (2013) afirma, não é um pré-requisito para a organização que as relações sejam readequadas de tal maneira para que se revele profissionalizada, pois, muitas vezes, são os vínculos primários de amizades ou familiares que propiciam um processo de tomada de decisão mais dialogado e transparente. Entretanto, segundo a autora, relações exclusivamente pautadas em vínculos desse tipo podem ameaçar a organização na medida em

que problemas ou desentendimentos pessoais poderiam provocar quebras na coesão e atuação da entidade.

Avançando na discussão sobre vínculos e relacionamentos, Melo (2013) assevera que é possível perceber traços de profissionalização em organizações não governamentais por meio do que ela chama de capacidade de articulação em redes de cooperação. Nesse quesito, revelou-se muito forte a presença de duas entidades nas falas das atuantes da ONG assim como no dia a dia da própria Amigos de Quatro Patas. A primeira delas, que foi o ponto de encontro e que propiciou a troca de informações entre as fundadoras, é a clínica veterinária para onde eram e ainda são levados os animais resgatados nas ruas. O médico veterinário disponibiliza para as participantes e os animais acolhidos um atendimento em regime especial de horários e preços, o que permitiu que a entidade alcançasse mais e melhores resultados.

“Sempre que nós tínhamos um animal doente na ONG, ou que estava muito debilitado na rua, Berinho nos atendia sem cobrar a consulta. Desde quando a gente ainda não fazia como ONG até hoje ele é um parceiro nosso.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“Se não fosse pela clínica eu não sei como a gente teria ficado em algumas situações. O doutor já salvou muitos animais dessa ONG. Agora é assim, ele combinou com a gente que a gente precisa levar o animal e esperar até que ele atenda os que estão pagando.” (VICE-PRESIDENTE - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

“O veterinário além de não cobrar a consulta, só os remédios, ele nos dá umas amostras grátis, vendia a ração a um preço diferenciado, eu digo vendia porque hj quem nos dá a ração é a prefeitura, e o que fosse de tratamento ele sempre fazia o que podia por nós.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, MARÇO DE 2016).

A parceria com o mercado averiguada durante toda a pesquisa foi basicamente reunida nesse único parceiro, pois as contribuições dadas pelos comerciantes da cidade não eram constantes, e com o passar do tempo, foram diminuindo ou sendo extintas, conforme a explicação da voluntária da entidade, “Eu fico responsável por passar no comércio recolhendo as doações, mas tu sabe que desde que começou essa crise, quem dava alguma coisa hoje só dá metade e outros nem colaboram mais?” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, FEVEREIRO DE 2016).

Em relação ao Estado, a parceria, no primeiro momento da pesquisa, que se fez presente, ainda que de maneira tímida ou insuficiente, conforme a avaliação das fundadoras, foi com a Prefeitura Municipal, à qual coube o papel de oferecer as instalações físicas em que a ONG atuou durante meses. Por diversas vezes, as trabalhadoras da ONG reclamavam da falta de apoio por parte do Estado, entretanto sua visão limitava-se à esfera municipal, sem nunca questionar o governo estadual ou o federal.

“A gente está aqui nessa estrutura que não é adequada mas pelo menos temos onde prender os cachorros pra não piorar a situação. Não é adequado mas foi o que conseguimos e com muita luta e

insistência. Até parece que o governo não entende que isso é bom pra eles também." (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

"A prefeitura nos cedeu o espaço do parque de exposição para levarmos os nossos animais, só que aquela estrutura é pra animais maiores. Mas nós não podemos reclamar não, é um dos pouquíssimos parceiros que nós temos, e é melhor do que ficar com esses animais na rua" (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2016).

Tendo em vista o que foi constatado durante o acompanhamento da ONG, assim como nos relatos das atuantes, não é possível afirmar que ela atuava em rede com qualquer outra organização do terceiro setor, conforme indica Melo (2013). A fala da vice-presidente, a única que tocou nesse ponto durante a primeira fase desta investigação, é primordial para se compreenderem os tipos de parceria que a ONG firmou ao longo de sua trajetória:

"Bem que eu queria mesmo conversar, trocar informações, ver as estruturas de outras ONGs. Podia ser aqui em Pernambuco ou na Paraíba mesmo. Só pra ver se elas sofrem como a gente sofre e ter uma noção de como elas escapam. Se tivessem mais ONGs como a nossa até mesmo aqui na cidade ia ser mais calmo o trabalho." (VICE-PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, FEVEREIRO, 2016).

Uma dimensão de profissionalização que apresentou resultados interessantes para esta pesquisa foi a de estratégias e de planejamento (Melo, 2013). Nesse aspecto, a ONG procurou, em determinados momentos, alinhar-se, ainda que sempre preocupada com sua missão, a práticas de planejamento com fins estratégicos de sustentabilidade para um longo prazo. Entretanto a fragilidade de tais planos e estratégias estava exatamente na quantidade exagerada de animais a serem cuidados por atuantes na entidade, algo em torno de 35 animais por pessoa. Portanto, o que se percebia - e segundo disseram as entrevistadas - sobrava trabalho interno (de acolhimento e tratamentos para os animais) e faltava pessoal e tempo para aplicar as estratégias necessárias para incrementar os recursos da entidade.

"É praticamente impossível da gente dar conta do que tem pra fazer aqui dentro! A gente quer ir resolver umas coisas na rua e não dá tempo porque tem muito animal pra ser tratado. E a gente acha mais importante estar aqui dentro correndo atrás do que lá fora, mesmo sabendo que uma hora a coisa vai ficar sem jeito." (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015).

"Eu sei que nós temos que fazer as visitas nas escolas pra divulgar a ONG, pra chamar as pessoas pra conhecer. A gente já pensou em ir nas rádios para mostrar o que a gente faz, mas não dá tempo. A gente precisa sentar e rever essa questão dos horários porque parece que quanto mais a gente faz, mais tem pra fazer." (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

"A gente mal tem tempo de se reunir, quando não estamos na ONG estamos correndo atrás de nossas coisas, nossos trabalhos. As reuniões são sempre muito rápidas porque quase sempre são a noite

depois que a gente sai da ONG. Então tá todo mundo cansado, a gente tá esgotada." (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

"Eu gostaria muito de fazer essas ações de divulgação, mas até mesmo os eventos que a gente se propôs a fazer como a feira de adoção só foi possível porque levamos os animais com a gente. Consome muito tempo nosso, e ainda não sabemos como fazer pra nos organizar pra poder planejar." (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Com base nesses relatos e nas situações observadas durante a primeira fase da pesquisa, era notório como a busca por cumprir plenamente a missão de cuidar dos animais abandonados na rua era, talvez, o principal empecilho. Assim, constatou-se que, mesmo com a plena consciência de que atividades de planejamento como as reuniões realizadas e estratégias como formação de parcerias, ou divulgação das ações implementadas, tudo permanecia no campo das ideias. Nesse tempo, a ONG ainda não se preocupava em elaborar planos ou projetos para angariar recursos financeiros por meio de editais de financiamento abertos por instituições do Estado. Porém isso passou a ser recorrente na segunda fase da pesquisa.

A dimensão elencada por Melo (2013), que trata da dinâmica de avaliação do trabalho **interno**, carecia exatamente de dinamicidade. Percebia-se que, em cada reunião, aumentava-se a incerteza sobre a capacidade da ONG de fazer frente às necessidades da sociedade. Elas se sentiam desanimadas não com a causa defendida, mas por não se enxergarem avançando ou progredindo. A situação chegou a tal ponto de cogitaram se reunir com o prefeito para entregar o serviço de acompanhamento dos animais de volta à Prefeitura.

"A gente pensou que com o passar do tempo a ONG fosse conseguindo resolver suas coisas, fosse melhorando e a gente fosse ficando menos sufocada. Mas parece que não, parece que tá piorando, as contas aumentando, mais animais aparecendo e nada de soluções aparecerem." (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, FEVEREIRO DE 2016).

"Cada uma aqui sabe que o retorno que a gente tem é a qualidade de vida deles, o bem-estar deles, e nosso também. E por isso a gente não vai abandoná-los, mas que tá difícil tá. Parece que nunca foi tão difícil, minha família às vezes fala pra mim que eu tenho que deixar a ONG, que eu não posso morrer por causa daquilo não." (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Grande parte da turbulência enfrentada pela ONG, em seus primeiros momentos, justificava-se pela falta de duas dimensões estabelecidas por Melo (2013), cujas ausências eram gritantes e, certamente, prejudicavam em demasia todas as ações e os planos da entidade. Devido à própria formação acadêmica ou às novas circunstâncias trazidas com o trabalho voluntário com o qual estavam envolvidas, não foi possível verificar, dentro da ONG, quaisquer preocupações ou reflexões sobre o nível de especialização nas atividades desenvolvidas ou na divisão de tarefas administrativas.

A primeira dimensão citada por Melo (2013) refere-se ao que a autora considera como uma **especialização** voltada para aspectos administrativos, como, por exemplo, pessoas capacitadas para

elaborar projetos. Tal especialização, conforme a autora, não implicaria a verticalização das ações, porquanto ainda podem existir tarefas compartilhadas por indivíduos ou equipes. Não havia na instituição uma estrutura verticalizada, as atividades eram compartilhadas, e as envolvidas que traziam experiências acadêmicas ou profissionais que poderiam ser utilizadas pela ONG não usavam tais atributos, “Eu sou veterinária, mas aqui eu não exerço quase nada da minha profissão. Fazemos todas, todas as tarefas que precisam ser feitas!” (NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

A segunda secretária também declarou que tinha competência e conhecimentos oriundos de suas atribuições como presidente de uma associação de produtores rurais que havia no município. Justamente por causa disso preferia ficar responsável pelo controle das atas de reuniões e da organização de documentos da entidade. Entretanto ela própria reconhece que tal atividade só foi feita uma vez da forma correta e passou a ser realizada de maneira informal, por meio de anotações em um caderno que guarda com ela:

“Eu me coloquei a disposição de cuidar do livro de atas pra deixar tudo registrado o que se faz e se decide nas reuniões. Infelizmente devido a nossa correria e também por não lembrarmos de fazer, apenas na primeira reunião após a fundação foi que a gente registrou em ata.” (2ª SECRETÁRIA - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015).

Assim, não é possível inferir, com base nos fatos acompanhados e nos relatos anotados, que a ONG evidenciasse qualquer preocupação com a especialização das atividades, até mesmo das que as próprias fundadoras compreendiam que poderiam ser feitas por uma pessoa específica mais bem preparada.

A segunda das dimensões, cuja falta também foi sentida, foi a que trata da divisão das tarefas administrativas e que, conforme Melo (2013), seria uma consequência natural da que foi analisada. Como as participantes da entidade deram pouca importância às próprias competências, que elas justificaram, principalmente, pela falta de tempo para se organizar, decorrente do volume de trabalho exercido, não foi possível verificar nenhuma divisão organizada do trabalho na primeira fase da pesquisa.

“No começo a gente não escolhia tarefas não, o que surgia nós fazíamos, éramos todas juntas pra resgatar, cuidar, limpar canil e organizar as coisas. Apesar de termos horários definidos com base em nossas possibilidades pessoais, a gente sabia que a qualquer momento poderíamos ser chamadas para resolver alguma coisa.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“A gente começou como voluntárias e é o que somos até hoje. Não recebemos nada em troca, e fazemos todo o trabalho. Quando a gente fundou e começou a ONG então aí é que era tudo mesmo.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Eu hoje estou responsável pelas atas, cuidando dos livros. Mas mesmo assim se for preciso vou na rua buscar cachorros, levar pro veterinário, fazer curativos, dar as medicações, limpar o canil, tudo! Tudo que é preciso a gente faz!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“Pedem no trabalho que eu vá menos na ONG, porque as vezes eu deixo alguma coisa do meu trabalho pra ir lá por causa de urgência. É um cachorro atropelado, alguma urgência. Aí eu deixo minhas coisas na fábrica e fico com um monte de coisa atrasada pra colocar em dias e eles me cobrando.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Talvez o único instrumento de divisão das tarefas percebido durante os primeiros encontros com a entidade tenha sido um horário estabelecido verbalmente e em comum acordo com todas. Esse horário, segundo os relatos apresentados, praticamente não era cumprido devido aos imprevistos ocorridos tanto dentro da ONG quanto na vida pessoal e/ou profissional de cada uma delas.

A última das dimensões propostas por Melo (2013) trata do percurso escolar e do grau de escolaridade dos agentes que atuam na organização. Nesse aspecto, a autora defende que, quanto maior for o grau de escolaridade, maior será a tendência à profissionalização.

Embora conhecessem as trajetórias escolares e as experiências profissionais umas das outras e soubessem como elas poderiam colaborar para a solução dos desafios enfrentados, não havia uma sistematização voltada para tal aproveitamento. Apesar das carências nas esferas administrativas ou médicas, jamais a ONG teve a intenção de delimitar ou focar suas ínfimas ações de recrutamento, se é que podiam ser chamadas assim, em voluntários com características específicas.

Quando as atividades iniciaram e, nos primeiros meses de formalização da ONG, era muito comum ouvir a demonstração clara da necessidade de mão de obra e o desprendimento de qualquer conhecimento ou atributo prévio para que fosse possível ingressar como voluntário na ONG. As falas da presidente da entidade, “A gente precisa de ajuda seja de quem for! Não podemos ficar escolhendo não! Se gostar de animais e tiver disposição já está de bom tamanho!” (PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, NOVEMBRO DE 2015), sua vice “Eu mesmo não sabia fazer nada disso, nada desses curativos, dar remédio, ajudar a vacinar, mas a necessidade ensinou, e olha eu hoje como faço!” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015) e da secretária da ONG, “Aqui não tem isso não de só entrar quem sabe das coisas! É todo mundo igual” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2015), explicitavam essa característica.

A partir dessas considerações, percebeu-se que, no primeiro momento da pesquisa, as dimensões de profissionalização que se destacaram foram as relações de trabalho estabelecidas como relações primárias de sociabilidade e capacidade de se articular em redes de cooperação. Por suas definições, elas possibilitam o afloramento de práticas mais subjetivas, ou, pelo menos, não interferem negativamente nas reflexões e nas ações pautadas em uma racionalidade comunicativa.

A abordagem apresentada por Melo (2013) permitiu que a própria organização contasse sua história, apresentasse as bases sobre as quais construiu seu modelo de gestão e como entendia que deveria seguir rumo a sua profissionalização. Toda a discussão aqui apresentada diverge, por exemplo, dos pontos apresentados por Silva (2010) e Vasconcelos (2009), que, por meio de adequações de modelos oriundos de outros setores ou por tentativas de criar dentro da própria organização um plano de gestão tentaram criar “moldes” com base nos quais as organizações deveriam atuar.

Analisados os fatos e os relatos vinculados à etapa primeira deste estudo, seguem algumas ponderações realizadas sobre as dimensões de profissionalização percebidas depois da primeira quinzena do mês de fevereiro de 2016.

As dimensões profissionalizantes percebidas na gestão estratégica

A partir do momento em que as atuantes passaram a contar com o apoio mais intenso da Promotoria do município e, como consequência, da Prefeitura Municipal, a informalidade, a subjetividade e o romantismo tornaram-se menos presentes na realidade organizacional investigada. Outro ponto interessante é que os próprios desafios assumidos pela entidade revelaram-se como motivadores de uma mudança na postura dos membros. A readequação pela qual a organização passou foi o ponto de partida para que emergissem, de maneira mais pulsante, as dimensões de profissionalização descritas por Melo (2013).

De maneira geral, todos os aspectos profissionalizantes apresentaram-se com mais clareza e consistência do que no período anterior, entretanto alguns deles se destacaram por mais aplicabilidade e, portanto, por serem mais pulsantes do que os demais que, por mais que tenham amadurecido na mente das trabalhadoras da ONG, ainda não eram traduzidos na prática.

Elas começaram a compreender que podem explorar as próprias habilidades e competências que adquiriram em outras esferas de suas vidas, que traduziam a valorização de seus percursos escolares e os graus de escolaridade. Na etapa final das entrevistas, parecia que as experiências bem sucedidas das trabalhadoras da ONG, no que tange às inserções pontuais de seus conhecimentos nas atividades realizadas, deram-lhes o incentivo que faltava para acreditarem que a profissionalização poderia ser uma solução para seus problemas.

Quando questionadas sobre como percebiam a utilidade de suas formações acadêmicas ou de suas experiências profissionais fora da ONG, todas as que tinham uma trajetória de formação mais complexa responderam prontamente: “Indispensável! Estou trabalhando com uma coisa que desde adolescente sempre sonhei, pois pensava em fazer o curso de medicina veterinária justamente para salvar animais.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016) e “Sim, é ótimo, porque a cada curso que fui fazendo eu pude ver o que era bom e servia para a ONG. Foi ficando tudo mais claro, o que devemos ou não fazer, como devemos fazer, o que devemos pensar para o futuro” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016). E até mesmo na fala da voluntária se percebe tal reflexão:

“No sentido de controle e acompanhamento das adoções realizadas sim, devido a minha formação em Serviço Social, das visitas realizadas nas casas dos que adotam. Eu também utilizo dos meus conhecimentos da fábrica, do uso da administração pra fazer o dinheiro se desdobrar, fazer milagre!” (VOLUNTÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Fato interessante é a diversidade de perspectivas que compõem as declarações dadas pelas entrevistadas sobre suas formações e experiências. Mesmo com histórias de vida e percursos escolares distintos, cada uma, do seu jeito, consegue visualizar a utilidade de suas competências e habilidades

adquiridas ao longo do tempo. A presidente da entidade focou sua resposta na formação acadêmica na área de atuação da ONG. Já a segunda secretária compreendia que suas experiências e formações, no contexto da associação da qual faz parte, foram essenciais para dar os embasamentos necessários para planejamentos os realizados feitos na Amigos de Quatro Patas.

Enfim, a voluntária conseguiu demonstrar como percebe que sua formação acadêmica em Serviço Social e suas atividades como colaboradora e gestora em empresas privadas a auxiliaram no desenvolvimento de atividades em prol dos animais.

Além das declarações sobre si próprias, em momentos de reunião, eram comuns comentários sobre a possibilidade de que fossem convidadas novas pessoas para tomarem parte nas ações. Entretanto, diferentemente do que se percebia nos primeiros encontros, agora os convites pareciam ter determinado e planejado o público-alvo. As participantes das reuniões argumentavam sobre como seria interessante recrutar pessoas com formações acadêmicas em áreas consideradas estratégicas para a ONG, como indivíduos formados em medicina veterinária. Dessa forma, se percebia uma prática que Melo (2013) considerava possível de se encontrar em organizações com dimensões de profissionalização mais complexas.

Mudanças aconteceram também na maneira como as atividades passaram a ser divididas. Grande parte do que é planejado para tal divisão é abandonado, por causa dos contínuos imprevistos que afetam as integrantes do grupo. Entretanto só o fato de ser realizado e, principalmente, de seguir um ordenamento de justificativas e premissas estratégicas já revela como essa dimensão ganhou força na reta final da pesquisa.

“A divisão vai de acordo com a disponibilidade de cada um. A gente tenta articular de uma forma que cada uma ajude a outra. Não tem preferencia, o trabalho é como se todas fizessem tudo. Isso vai muito da disponibilidade de cada uma. Apenas a voluntária que fica com a gestão dos recursos financeiros, pois já tem uma experiência como administradora de empresa.” (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

“A gente discute sobre o cada uma fazer em reunião mas nunca dá certo. A gente tenta não concentrar as atividades em nenhuma. Dividimos para cada uma dar a ração, dar a medicação e dar a água em dias separados.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, ENTREVISTAS, NOVEMBRO DE 2016).

“A voluntária fica mais responsável pela organização financeira, do livro caixa. A presidente dá uma força grande como com as coisas de veterinária. A comadre e eu ficamos mais com a mão na massa. A gente faz mais o serviço de tratar dos animais e de cuidar das coisas lá dentro.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Os relatos sobre a divisão das tarefas da entidade podem revelar determinadas contradições, principalmente no que concerne à visão que cada uma apresentou sobre esse aspecto. Entretanto, graças aos dias de visita e aos momentos de reunião, foi possível compreender o modo como as envolvidas com a ONG organizavam suas atividades.

No que diz respeito à tal dimensão, ficou claro, em algumas das falas citadas, como as habilidades, as formações e as experiências das envolvidas com a causa tornaram-se primordiais no processo de divisão das atividades. Os aspectos relacionados ao nível de especialização nas atividades desenvolvidas começaram a aparecer, de maneira mais evidente, na instituição a partir do momento em que a busca por recursos também passou a ser mais profissional.

Devido a experiências oriundas dos tempos de graduação e à representatividade de seu cargo, a presidente da ONG foi escolhida para manter a entidade atenta aos editais de financiamento orientados para organizações como a Amigos de Quatro Patas, “Ainda bem que Iara sabe fazer essas coisas de projeto, ela já fez na universidade e agora está no ajudando muito. Ainda bem que temos uma pessoa que entende essas coisas de edital.” (VICE-PRESIDENTE DA ONG - NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO DE 2016).

As atividades de gestão orientadas para captar recursos no mercado e de administração financeira ficam a cargo da voluntária, conforme já foi dito, devido às suas experiências com a gestão de outras entidades das quais faz parte. Além disso, devido à sugestão dada por ela mesma, a entidade também optou por designá-la como responsável por elaborar as fichas de acompanhamento dos animais na ONG depois de feitas as doações. Novamente sua formação acadêmica foi uma característica muito importante para essa decisão, “As meninas acharam melhor que eu ficasse com a parte do controle financeiro e de arrecadar dinheiro com o comércio porque eu já tenho a prática e sou conhecida.” (VOLUNTÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, AGOSTO, 2016).

Durante os primeiros meses depois que o Ministério Público passou a ser parceiro da ONG, foi possível verificar como essa entidade sentiu necessidade de superar as relações primárias de sociabilidade existentes entre as participantes. Em alguns momentos, devido às respostas negativas que recebiam de parceiros e, em outros, às faltas das sócias no desempenho de suas tarefas, era evidente como a entidade parecia estar no limiar de seu encerramento.

Melo (2013) refere que, para muitas entidades, é imprescindível superar as relações primárias de sociabilidade que possibilitaram o estabelecimento das relações de trabalho nas organizações voluntárias, para que elas não pereçam. Desde que as pressões sofridas pela Amigos de Quatro Patas ganharam um tom mais burocrático, por causa das especificidades dos seus parceiros, os relacionamentos entre as trabalhadoras passou a assumir alguns aspectos impessoais em algumas circunstâncias.

“Eu não posso mudar a cabeça dela, mas também não posso deixar de fazer minhas coisas porque ela não quer fazer. Cada uma sabe de sua responsabilidade e eu não vou ficar discutindo não. Vou lá e faço meu trabalho, cuido dos cachorros.” (VOLUNTÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, MARÇO, 2016).

“A gente combina umas coisas na reunião e depois não cumprem. Sabem que tem que fazer o que foi combinado mas não cumprem. Eu pra não criar um problema maior vou lá e faço. Às vezes a pessoa fica até distante sem falar, mas depois passa, o que não dá é pra eu ver coisa errada e ficar calada.” (2ª SECRETÁRIA DA ONG, NOTAS DE CAMPO, MARÇO, 2016).

"Já teve casos agora a poucos dias de algumas pessoas ficarem sem se falar direito por causa de questões políticas, mas graças a Deus que não impediu de irem lá e fazerem o serviço. É chato mas pelo menos elas entendem que tem que fazer as coisas e que os animais precisam de mais da gente." (PRESIDENTE DA ONG, NOTAS DE CAMPO, OUTUBRO, 2016).

Os contratempos e as dificuldades enfrentadas pela entidade colocaram as voluntárias em lados opostos diversas vezes, entretanto não se encontrava em suas falas qualquer menção a um afastamento por divergências entre elas. Nesses momentos de conflito, conseguiam adotar condutas mais profissionais, como o compromisso com o trabalho mesmo em ambiente compartilhado com desafetos, apoiadas em premissas subjetivas, como a participação e o bem comum.

Voltando a atenção para os relacionamentos externos mantidos pela ONG, verificou-se que houve um amadurecimento e um aprofundamento das **relações de cooperação** já existentes entre a entidade e seus parceiros. O vínculo mantido com a prefeitura ganhou uma proporção maior devido às pressões exercidas pelo representante do Ministério Público e pelas próprias voluntárias, que já demonstravam uma visão diferente de si próprias. Devido às diversas reuniões realizadas com o promotor, a ONG reforçou ainda mais sua perspectiva de parceira do Estado para executar atividades consideradas como suas prerrogativas e não se limita mais a esperar, ainda que sua proatividade, nos momentos de cobrança, nem sempre tenham garantido os resultados esperados.

No que concerne à parceria com o Ministério Público, resume-se à intervenção do promotor nas causas levantadas pela ONG, porquanto a entidade ainda não conseguiu a aprovação de seus projetos elaborados para captar recursos no referido órgão. O parceiro de longa data, que foi conquistado no mercado, ainda é o mesmo - o médico veterinário, proprietário da clínica onde são feitos os atendimentos e os tratamentos mais complexos. A parceria que seria o alvo de mais discussões sobre essa dimensão, por ser o tipo ideal, segundo Melo (2013), até o final da coleta dos dados, ainda não foi estabelecida. Mesmo com a intenção declarada das entrevistadas de formar parceria com outras ONGs, isso ainda não foi possível, em grande parte, por causa do isolamento da Amigos de Quatro Patas na região onde atua.

Duas dimensões ainda continuam como menos complexas em relação às ações que são relacionadas a elas. Entretanto, no que diz respeito às reflexões das entrevistadas, as estratégias e os planejamentos estão estabelecidos com mais clareza nos discursos de cada uma. A própria noção de profissionalização declarada pelas envolvidas com a ONG demonstra como estão focadas em conseguir atuar de maneira mais eficiente e eficaz.

"Para mim a ONG mudou muito de quando iniciou pra cá, e a gente conseguiu mudar pra melhor porque hoje a gente entende mais o que faz. A ONG está tentando evoluir profissionalmente no sentido principal das atividades clínicas, do cuidado com os animais." (PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

"Mudou muita coisa, agora não cuidamos mais de animais por conta própria. Hoje temos um processo pra o acolhimento dos animais, um registro completo pra recebimento e doação. A gente mudou muito

porque hoje a gente atua com base em atendimento profissional com o apoio do veterinário. Estamos com mais apoio da prefeitura, estamos tentando os financiamentos com o fórum. [...] A ONG está tentando se profissionalizar. [...] A gente está tentando melhora em todas as coisas, tanto na parte do atendimento aos animais quanto a conseguir recursos financeiros." (VICE-PRESIDENTE DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

"A ONG está fazendo todo o esforço possível para se profissionalizar, principalmente para melhor atender aos animais. [...] Estamos muito mais experientes, e sabendo mais o que temos que fazer e como temos que fazer. Ainda falta muito mas já dá pra perceber que melhoramos sim o jeito de trabalhar." (2ª SECRETÁRIA DA ONG - ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

As entrevistas feitas no final da coleta dos dados aparentaram compreender mais as limitações da entidade, por isso parecem conseguir estabelecer as prioridades que seriam o ponto de partida de suas estratégias. Interessante que a opinião do pesquisador acerca das limitações da entidade coincidiu com as respostas dadas pelas respondentes. Em cada limitação elencada, elas demonstravam já ter pensado em uma solução. Quando se escutava dizer que uma das limitações era a falta de recursos financeiros, como destacou a voluntária, ela já apresentava uma alternativa, "A gente precisa de mais recursos pra poder ampliar o serviço prestado e é por isso que estamos tentando conseguir aprovar os projetos dos editais." (VOLUNTÁRIA DA ONG – ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

A segunda secretária também ressaltou outra limitação "Precisamos de pessoas lá para nos ajudar, falta voluntários!". (2ª SECRETÁRIA DA ONG – ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016), compartilhada e solucionada pela vice-presidente "A gente precisa se organizar pra visitar as escolas pra mostrar o que fazemos e chamar os jovens para nos ajudar, seria um bom primeiro passo!" (VICE-PRESIDENTE DA ONG – ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016). Além disso, a presidente mencionou uma barreira muito comum em organizações que se percebem como prestadoras de serviços públicos, "A ONG precisa de mais apoio político, com isso a gente teria mais força, e agora com o apoio desse promotor tenho esperança que isso vai acontecer, já está acontecendo né?!" (ENTREVISTAS, NOVEMBRO, 2016).

Todos esses apontamentos também foram percebidos e elencados na pesquisa como os problemas mais urgentes da entidade. E a maneira como as respondentes traçavam as soluções não pode ser encarada de outra maneira senão estratégica. Com argumentos e soluções objetivas, elas formavam conjuntos de ações e séries de etapas a serem cumpridas de uma maneira muito linear. Até mesmo quando foi sugerido pela presidente que a ONG deveria desenvolver seu lado clínico, a justificativa foi esta: "[...] com isso conseguiríamos mais autonomia financeira, pois poderíamos oferecer serviços pagos a população, como os de banho e tosa dos animais domésticos." (ENTREVISTA, NOVEMBRO DE 2016).

Assim, a ONG começou a apresentar, com mais clareza, como a dimensão de profissionalização pautada em estratégia e em planejamento finalmente ganhava contornos mais claros e consistentes. Perto de completar dois anos de existência formalizada, a entidade apresenta claros sinais de que

compreende mais claramente suas limitações e os recursos de que dispõe e que podem ser utilizados para superá-las.

A última das dimensões encontradas ainda que de maneira sutil durante a fase final da imersão no contexto organizacional escolhido foi a que Melo (2013) considera como uma consequência da dimensão analisada anteriormente. Para a entidade, ainda são utilizadas como parâmetros de avaliação dos trabalhos internos não só as opiniões das fundadoras e da voluntária, mas também a avaliação realizada pelos parceiros, principalmente os que pertencem ao Estado.

No início dos contatos com as voluntárias, percebeu-se que o julgamento ainda é feito com base em parâmetros externos e internos, e quando há alguma divergência, a avaliação que predomina é a externa.

Por não se considerarem ainda tão profissionais como a sociedade exige, devido ao pouco domínio da burocracia estatal e à falta dos melhores recursos e técnicas existentes no mercado, suas falas ainda demonstram insegurança quando avaliam o que fazem e colocam à frente de suas ponderações as possíveis reações que seus financiadores poderão ter com base nos resultados que a ONG apresenta, “Precisamos organizar as coisas aqui dentro pra que o promotor não ache ruim do jeito que está. A gente tem que correr pra o homem não ficar bravo!” (2ª SECRETÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, SETEMBRO DE 2016), e “Se o secretário ou mesmo o prefeito vier visitar a ONG e encontrar essa sujeira vai pensar que a gente não tá fazendo nada com o material de limpeza e a água que eles mandam.” (VOLUNTÁRIA DA ONG - NOTAS DE CAMPO, SETEMBRO DE 2016).

A preocupação com o trabalho interno é, em larga medida, traduzida como uma ponderação sobre como as ações realizadas irão impactar na maneira como a entidade é avaliada por seus parceiros.

Considerando as dimensões percebidas a partir das suas justificativas, é possível estabelecer com base nos apontamentos realizados, que a primeira fase da pesquisa, foi caracterizada por revelar pouco daquilo que Melo (2013) considera como reflexos de profissionalização.

Já no segundo momento, quando foi encerrada a coleta dos dados, ficou claro que a gestão da entidade assumiu um caráter mais estratégico. Nessa etapa final, também foram percebidas com mais intensidade e em maior quantidade as dimensões de profissionalização presentes na entidade. Agora, o percurso escolar, o grau de escolaridade das componentes e os potenciais voluntários são mais valorizados, porque elas compreendem os benefícios dessas dimensões para o desenvolvimento das ações da entidade. Atualmente, as relações de trabalho na organização superam os vínculos primários de sociabilidade, como os familiares e os de amizade, e assumiram um tom mais profissional, que não permite que a rotina da entidade seja influenciada por desafetos. E por fim, mesmo sem conseguir parceiros dentro do próprio terceiro setor, a ONG estabeleceu novos parâmetros nas parcerias já firmadas e aumentou o número de parceiros estatais. Parece muito mais segura na busca por colaboradores fora do setor ao qual pertence.

Ainda que este estudo não esteja pautado nas premissas que orientaram os estudos de Lopes (2006), Lutif (2012) e Gimenes (2012) e só tenha se preocupado com a profissionalização no terceiro setor, algumas congruências foram encontradas. A abordagem com a qual os referidos autores se

aproximaram da temática, utilizando premissas mercadológicas adaptadas ao setor privado não lucrativo, revelou traços de profissionalização e aspectos de gestão também encontrados no contexto investigado neste estudo. Conceitos como os de parcerias e alianças estratégicas, planejamento estratégico, orçamentos, processo de recrutamento e indicadores de desempenho foram encontrados na ONG Amigos de Quatro Patas em seu estado atual.

Isso pode significar que, mesmo que recorram a abordagens distintas, os pesquisadores que estudam a profissionalização em entidades do terceiro setor podem se deparar com alguns resultados semelhantes.

Além disso, entende-se que, para que as organizações não governamentais, privadas ou estatais se desenvolvam e continuem atuando, devem ter autoconhecimento. E sabendo que as entidades do terceiro setor apresentam mais dificuldades de consolidar modelos de gestão (Rody *et al*., 2014) e de promover uma reflexão sobre as próprias dimensões e características relacionadas à profissionalização, esse pode ser o primeiro passo para superarem tal barreira.

Apresentadas as discussões sobre os achados no contexto organizacional relacionados às suas dimensões profissionalizantes, na próxima seção, serão expostas as conclusões deste estudo, discutidas suas limitações e propostas pesquisas futuras.

Considerações finais

O estudo aqui apresentado teve como objetivo principal analisar as dimensões de profissionalização que emergiram ao longo da trajetória de atuação da organização não governamental Amigos de Quatro Patas, localizada no município de São José do Egito – PE. Para isso, utilizou-se como fundamento a abordagem sociológica apresentada por Melo (2013), que elenca aspectos como o percurso escolar dos agentes que atuam na organização, o nível de especialização das atividades, a divisão de tarefas administrativas, as relações de trabalho, a capacidade de se articular em rede de cooperação, suas estratégias e planejamento e a dinâmica de avaliação dos trabalhos realizados.

Optou-se por realizar esta pesquisa numa perspectiva menos rígida, como são as abordagens positivistas/funcionalistas predominantes nos estudos de Administração, porque a investigação produziria resultados mais ricos.

Na primeira fase da investigação da ONG percebeu-se que as dimensões de profissionalização propostas por Melo (2013) apareciam com uma intensidade fraca, algumas somente em momentos pontuais. As relações de trabalho, ainda que mantidas pelas premissas de cooperação e socialização, mantinham-se por meio de vínculos primários de sociabilidade, familiares e de amizade, que não são o tipo ideal, mas permitiam que as atividades fossem desempenhadas, e a missão permanecesse como foco. A segunda e última dimensão percebida com mais intensidade foi a de atuação em redes de cooperação. Novamente se faz a ressalva de que as parcerias formadas não eram as que se procuravam a priori, pois, segundo Melo (2013), as redes de cooperação a serem formadas inicialmente seriam com outras entidades não lucrativas. Entretanto, não se pode ignorar como a ONG demonstrou a relevância de suas parcerias e sua ânsia por conquistar novos parceiros, independentemente do setor a que pertencessem. As demais dimensões, como grau de escolaridade, especialização nas atividades,

divisão de tarefas, estratégias e planejamento e dinâmica de avaliação do trabalho, não emergiram com força suficiente para serem consideradas como presentes na entidade.

No segundo momento deste estudo, a presença das dimensões se fez sentir de maneira mais clara e em maior quantidade. Novamente se percebeu a grande relevância das relações interpessoais estabelecidas entre as atuantes. Entretanto as relações primárias de sociabilidade foram superadas por relações secundárias, e as redes de cooperação formadas foram novamente destacadas por causa do ganho de maior complexidade e relevância para o atingimento de metas e o progresso da ONG. Contudo, o vínculo com outra instituição também do terceiro setor não foi estabelecido. Por fim, a última dimensão de profissionalização percebida com mais clareza e que aumentou o número de dimensões apresentadas pela entidade, foi a valorização do percurso escolar e do grau de escolaridade das que atuam na organização.

A primeira limitação desta pesquisa foi de que as conclusões aqui obtidas são carentes de permanência. Devido aos resultados apresentados serem, de certa forma, uma fotografia da organização, é natural que, depois de certo período de tempo, a fotografia torne-se diferente.

Outra limitação foi a falta de trabalhos na área de Administração que abordassem a profissionalização numa perspectiva mais subjetiva e interpretativista, pautada na mesma abordagem utilizada nesta pesquisa e que poderia servir de apoio para as análises realizadas. Devido aos contratempos enfrentados por alguns dos envolvidos com a organização ou por posicionamentos pessoais, não foi possível envolver um número maior de pessoas que atuam ou já atuaram na organização. Por fim, também se constatou que houve interferência, ainda que mínima, no contexto investigado. Essa limitação, atrelada à técnica da observação participante, precisa ser lembrada para tornar a pesquisa o mais transparente possível.

Como sugestões para estudos futuros, surgiram duas alternativas ao longo da pesquisa. A primeira seria fazer um estudo na entidade a partir de outras bases teóricas, por meio das quais se verificasse se há uma relação entre o tipo de gestão praticado e o grau de profissionalização apresentado. Também se poderiam investigar, no contexto da própria entidade, as consequências do processo de profissionalização percebidas por seus parceiros no Estado e no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. **ENANPAD–Encontro anual da Anpad**, v. 26, 2002.

AMORIM, S. R. A. **Profissionalização no Terceiro Setor***:* Um estudo à luz da avaliação de programas sociais na ONG Projeto Beira da Linha. Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante. 2014. 71 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) - UFPB/DA, João Pessoa, 2014.

ANDREASSEN, T. A.; BREIT, E.; LEGARD, S. The making of ‘professional amateurs’: Professionalizing the voluntary work of service user representatives. **Acta Sociologica,** 9 october 2014 doi: 10.1177/0001699314552736.

ANHEIER, H. K. **Nonprofit Organizations**: Theory, Management, Policy. London: Routledge, 2005.

CAMPOS, G. M. Controle gerencial em organizações do terceiro setor. **CEP**, v. 5, p. 030, 2001.

CANÇADO, A. C.; CARVALHO, J. E. F. B. DE; PEREIRA, J. R. Gestão e racionalidade: análise da metodologia de incubação de cooperativas populares da ITCP/NESOL/UFT. **Redes,** v. 16, n. 3, p. 5-27, 2011.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, art. 1, p. 681-703, 2011.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público***:* O terceiro Setor na América Latina. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FIGUEIREDO, V. C. DE; SOUZA, A. A. A. DE; SILVA, I. C. M. da et al. Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais: Uma Nova Configuração do Modelo de Trabalho. *In:* Encontro de

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, 2013, Brasília-DF – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **Anais** [...] Brasília: ANPAD, 2013.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração***:* práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria Governo e Terceiro Setor. **RAUSP,** v. 33, n. 1, 1998.

FORTES, L. F**. Profissionalização da gestão em instituições de educação infantil do terceiro setor.** 2010, 110 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2010. Recuperado de http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2014/08/Luzia-Fernandes-Fortes.pdf.

GANESH, S.; MCALLUM, K. Volunteering and professionalization: Trends in tensions? **Management Communication Quarterly**, v. 26, p. 152-158, 2012. doi:10.1177/0893318911423762.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENES, H. C. **Modelo de gestão estratégica em ong de pequeno porte:** caso da ong Hospitalhaços. 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Administração. Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2012 Recuperado de: http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2012/06junho/HigorCorreaGimenes/dissertaCAo.pdf

GUIMARAES, I. P.; PINHO, L. DE A.; LEAL, R. S. Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, 2010. Recuperado de http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/279/pdf_144.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, Gérald. **Investigação Qualitativa***:* Fundamentos e Práticas*.* Trad. Maria João Reis. Lisboa: Instituto PIAGET, 1990.

LOPES, J. F. B. **Gestão de organizações do Terceiro Setor em São José dos Campos**. 2006, 155 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté, Taubaté, 2006. Recuperado de http://ppga.com.br/mestrado/2006/lopes-jose_fernando_barriento.pdf.

LUTIF JUNIOR, J. A. Auditoria como estratégia de certificação de transparência das organizações sem fins lucrativos. **CONNEXIO**, v. 1, n. 1, p. 63-80, 2011. ISSN 2236-8760.

LUTIF JUNIOR, J. A. **Gestão de organizações sem fins lucrativos**: uma avaliação de desempenho através do balanced scorecard. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2012. Recuperado de http://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/15038.

MACHADO, A. C. M.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. F. Mapeando a abordagem estratégica em publicações acadêmicas sobre o terceiro setor. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 6. n. 2, p.127-136, 2007.

MARCONI, M. DE A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, F. A. M.; HOLLANDA, M. Profissionalização do terceiro setor, uma exigência para sobrevivência. Estudo de caso de uma organização não governamental. *In:* **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011, Niterói. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Recuperado de: www.cieds.org.br/cieds/images/ArtigoCNEG2011_FabioMullereMarciusHollanda.pdf.

MARQUES, B. A.; RODY, P. H. A.; CAMPOS, G. M. *et al*. Terceiro setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, p.71-89, 2015. Recuperado de http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/23439/pdf_14.

MARSHALL, J. H.; SUÁREZ, D. The flow of management practices: An analysis of NGO monitoring and evaluation dynamics. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, p.0899764013494117, 2013.

MELO, M. F. de. **Profissionalização nas organizações não-governamentais**. 2013. 345 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, CFCH. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Recife, 2013. Recuperado de http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11757/TESE%20MARINA%20MELO%20-%202013%20corrigida.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *In:* CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

NUNES, R. DA S.; OLIVEIRA, A. M. V. de. Organizações do Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação do universo de pesquisa. **III Encontro de Estudos Organizacionais–EnEO**, v. 3, 2004.

O'BRIEN, R. Uma análise da abordagem metodológica da pesquisa-ação. *In:* RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). **Pesquisa-ação:** princípios e métodos. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2003.

ORSINI, A. C. R. **Marketing para organizações sociais voltadas à causa animal**: análise de fatores antecedentes a comportamentos pró-animal. 2016. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2016.

PAULA, M. B. DE; OLIVERO, S. M.; MURITIBA, P. M. *et al*. Produção sobre terceiro setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. *In:* XXXIV EnANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...] do XXXIV EnANPAD, 2010.

PEREIRA, M. F. *et al*. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor DOI: 10.5585/rai.v3i1.51. **RAI: revista de administração e inovação**, Brasil, v. 3, n. 1, p.56-75, fev. 2007. ISSN 1809-2039. Recuperado de http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79056.

PRADO, C. R. O Estilo Gerencial adotado pelos Gestores de Organizações Não-Governamentais - ONG's. *In:* **Anais** [...] VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais - A questão social no novo milênio -, 2004, Coimbra - PT. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais - A questão social no novo milênio, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RODY, P. H. A.; ALTOE, B. M.; CAMPOS, G. M. *et al*. Panorama da produção científica sobre Terceiro Setor em congressos e periódicos nacionais de 1998 a 2013. *In:* **V AdCont**, Rio de Janeiro, v. 1. p.1-17, 2014.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In search of the non-profit sector. *In:* The question of definitions. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 3, n. 2, p.125-151, 1992.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, C. E. G. Terceiro Setor Brasileiro: Em Busca de um Quadro de Referência. *In:* XXXIIII EnANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...] XXXIII EnANPAD, 2010.

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S. *et al.* Evolução da histórica e de gestão da ONG Instituto Socioambiental Árvore no período 2003-2009. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 2, n. 1, p. 53-67, 2011.

TAKAHASHI, A. W. R. (org.) **Pesquisa qualitativa em Administração:** fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

VALEAU, P. J. Stages and Pathways of Development of Nonprofit Organizations: An Integrative Model. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,** 2014. doi:10.1007/s11266-014-9501-y.

VASCONCELOS, A. M. **Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais**. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.